
V CBEO - Curitiba



V CONGRESSO BRASILEIRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS
Curitiba-PR - Brasil

OS DESAFIOS ENFRENTADOS PELAS MULHERES PRETAS LÉSBICAS NO MERCADO DE
TRABALHO EM SALVADOR SOB UMA PERSPECTIVA INTERSECCIONAL

Juliana de Castro Braz (UNEB) *Graduanda em Administração pela Universidade do Estado da Bahia(UNEB),
graduanda em Recursos Humanos pela FGN. Atua como projetista no Grupo Cultural Amuleto, professora voluntária da
empresa Junior Achievement. Atualmente estagiária da Justiça Federal.*

OS DESAFIOS ENFRENTADOS PELAS MULHERES PRETAS LÉSBICAS NO MERCADO DE TRABALHO EM SALVADOR SOB UMA PERSPECTIVA INTERSECCIONAL

Juliana de Castro Braz¹
Tânia Moura Benevides²

RESUMO

O presente artigo tem o objetivo de caracterizar os desafios enfrentados pelas mulheres pretas lésbicas no mercado de trabalho em Salvador sob a perspectiva de um olhar interseccional, ou seja, levando em consideração os marcadores sociais que as afetam. A pesquisa aponta importantes pontos tais como: a discussão sobre diversidade organizacional como um aspecto estratégico, e a enorme lacuna entre os discursos e as práticas organizacionais. Para isso utilizamos como metodologia de análise a técnica do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) de Lefèvre e Lefèvre (2003). Com esse método é possível dar voz a vários sujeitos por meio de um discurso único, ou seja, o discurso coletivo. Com o auxílio dessa ferramenta metodológica recolhemos alguns depoimentos de mulheres pretas lésbicas a respeito de suas vivências no mercado de trabalho, levando em consideração os seguintes marcadores sociais: classe, gênero, raça, geração, etnia, sexualidade e território. A partir daí, formamos os DSC's para as análises e identificamos alguns desafios, por exemplo, ser mulher, ser lésbica, ser preta, ser periférica, ser gorda, ser jovem, ter traços negroides, ser das ciências exatas, ser uma lésbica feminina ou masculinizada, ser de alguma religião de matriz africana, entre outros. Todos esses fazem parte de uma vasta interseccionalidade. Dentre estes, o ser preta e ser lésbica apareceram com mais intensidade nos resultados. Os marcadores são apresentados pelas entrevistadas como fatores que impactaram de forma significativa seu bem estar no contexto organizacional, afetando o clima e a produtividade organizacional.

Palavras-chave: Mulheres. Pretas. Lésbicas. Interseccionalidade. Trabalho. Desafios.

1. INTRODUÇÃO

A mulher sempre esteve presente no mundo do trabalho, levando em consideração o mercado de trabalho no Brasil, um país que até a atualidade ainda tem como a principal atividade econômica o agronegócio. Informações de 2014, do Instituto de Pesquisa

¹Graduanda em Administração pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB), Departamento de Ciências Humanas DCH – I. opacastro2016@gmail.com.

²Prof.^a Orientadora – Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA); Mestre em Administração pela UNIFAC Se Bacharel em Administração pela FRB. Professora adjunta da UNEB UFBA. taniamoura2511@gmail.com.

Econômica Aplicada (IPEA), mostram que os primeiros dados oficiais conhecidos apontam que em 1872 as mulheres representavam 45,5% da força de trabalho.

O censo demográfico de 1872 mostra que as mulheres estavam empregadas, predominantemente, na agropecuária, 35%, nos serviços domésticos em lar alheio 33%, ou no serviço de costura autônomo 20%; considerando que nesse contexto grande parte da produção se desenvolve dentro dos limites domésticos. Fazendo uma breve reflexão sobre os dados apontados, pode-se perceber que esses dados retratam o âmbito de inserção da mulher no mercado informal.

Em relação ao mercado de trabalho formal, os registros apontam que as mulheres foram inseridas após a Revolução Industrial ocorrida na década de 80, devido à necessidade de sua contribuição nos serviços que estavam ligados ao ganho financeiro da família. Com a vinda da Revolução Industrial, que acabou por absorver de forma importante a mão de obra feminina pelas indústrias, com o objetivo de baratear os salários, trazendo, definitivamente, a inserção da mulher na produção (LOPES, 2017). Desde lá, historicamente, elas lutam por cargos, salários e direitos iguais. Porém, essa realidade não reflete a da mulher preta. Enquanto as mulheres brancas estavam lutando por direitos trabalhistas, direito ao voto entre outros, a mulher preta ainda lutava por liberdade e sobrevivência, este marco histórico das mulheres no mercado formal não reflete a trajetória histórica da mulher preta.

Para realizar um estudo mais abrangente da mulher preta no mercado de trabalho é necessário fazer uma análise interseccional, para tentar dar conta dos diversos marcadores sociais que constituem essa mulher, fruto do seu contexto de construção histórica. O Observatório Transnacional de Inclusão Social e Equidade no Ensino Superior define o termo interseccionalidade como: “estudos cujas perspectivas rejeitam a separação de categorias analíticas e de identidades e conseguem fazer com que a análise abarque as várias dimensões da vida social”. Jurema Werneck (2007) afirma que a coexistência de diferentes fatores podem ser nomeados como eixos da subordinação, que ocorrem de maneira simultânea na vida das pessoas e permitem entender a complexidade da situação de grupos e indivíduos.

Brah e Phoenix (2004) ressaltaram, em seus trabalhos, os efeitos múltiplos e irreduzíveis que perpassam os componentes políticos, culturais e psíquicos relativos a cada contexto histórico analisado. Sob essa análise interseccional, nesta pesquisa, o objeto de estudo são as mulheres pretas, porém as que se reconhecem como lésbicas. Ser lésbica, historicamente, é viver travando diversas lutas. Ainda no século XIX, setores da Igreja, especialmente o Tribunal da Santa Inquisição, incluíram a sodomia entre as transgressões que deviam ser punidas com a morte em fogueiras públicas (ALVES, 2011). Com isso, aquelas

mulheres que tinham atitudes ou comportamentos considerados masculinos tornaram-se os mártires dessa desumana transgressão sexual, essa realidade só foi modificada no final do século. Segundo Campo e Alves (2015, p.7) “em 17 de maio de 1990, a Organização Mundial de Saúde (OMS) retirou a homossexualidade da lista internacional de doenças. Desde, então, as lutas são em busca de visibilidade, direitos básicos, entre outros”.

Este quadro caracteriza uma interseccionalidade de opressões, isto é, violências que estão entrelaçadas e se forjam uma nas outras e que marginalizam estas pessoas por fugirem do padrão homem/cis/hétero/branco. Padrão que fundamenta nossa sociedade patriarcal e cisheteronormativa e faz com que essas mulheres tenham que reivindicar sua identidade regularmente [...] “a declaração individual de ser lésbica é um ato político, um momento de ruptura com a ordem estabelecida, uma transgressão que toma a forma de liberdade” (ÁVILA, 2005, p.23).

Esse contexto social da mulher tanto preta como lésbica, junto com diversos outros fatores que foram estabelecidos sobre sua realidade, reflete os desafios enfrentado por ela no mercado de trabalho. Essa discussão perpassa também sobre a diversidade no mundo do trabalho, conforme dados divulgados no I Fórum Baiano de Diversidade no Mercado de Trabalho, ocorrido em Salvador, no ano de 2017, pretos(as), mulheres egays, lésbicas, bissexuais, transgêneros e transexuais(LGBTT’S) ocupam os piores indicadores, com menos cargos de chefia ocupados, fazem parte de índices de pesquisas relacionadas a trabalho análogo à escravidão, violência, piores condições de trabalho e outros.

Por outro lado, observa-se que as empresas fazem um esforço mercadológico para dizer que estão acolhendo essas pessoas, e inclusive é muito lucrativo tê-las em seu quadro funcional, mas na realidade não é bem assim, o que é possível ver são colaboradoras que enfrentam adversidades no trabalho que impactam em seu bem estar, algumas abordadas nessa pesquisa. As empresas ainda não compreenderam que colocar no seu quadro funcional apenas um negro, uma mulher ou um LGBTT não estão promovendo diversidade no contexto organizacional.

No amplo contexto das organizações é possível encontrar essa diversidade de LGBTT’s. Mas este presente trabalho pretende tratar de um grupo com dois marcadores específicos, o de gênero e sexualidade. Assim, analisaremos os desafios enfrentados por essa mulher preta e lésbica no mercado de trabalho.

Interessa a esta pesquisa explorar sobre a diversidade organizacional, especificamente, do grupo citado, identificando os desafios no mercado sob uma perspectiva interseccional, no que tange à abertura e fechamento de portas nas organizações de Salvador e

Região Metropolitana. Assim, busca-se responder a seguinte problemática: Quais os desafios enfrentados pela mulher preta lésbica no mercado de trabalho em Salvador?

A autora Torma (2013) em seu estudo sobre "*A lésbica no ambiente de trabalho: Análise dos Efeitos de ser Lésbica nas Organizações Contemporâneas*" analisou que existem muitas publicações e pesquisas de outros países que englobam a questão da homossexualidade, mas poucas fazem referência ao ambiente de trabalho e sua relação com esses indivíduos. A autora completa afirmando que, no Brasil, a produção acadêmica sobre orientação sexual voltada para a área organizacional, principalmente, sobre lésbicas, é ainda mais rara.

Esse estudo se propõe a caracterizar os desafios da mulher preta lésbica no mercado de trabalho em Salvador, seja em sua inserção ou na sua sobrevivência. Esse objeto de estudo está inserido em um contexto interseccional, os fatores cor/etnia e orientação sexual, sendo importantes marcadores que refletirão diretamente na realidade social e profissional dessa mulher.

Mulheres no mercado de trabalho, historicamente, sempre foram desfavorecidas em relação à compatibilidade de direitos; as mulheres pretas muito mais, por conta do seu contexto histórico fruto da escravidão. Então, surge a necessidade de identificar os desafios enfrentados por essa mulher, ou seja, desafios tais como: racismo, assédio, lesbofobia, gordofobia, intolerância religiosa e outros, relatados e discutidos em diversos eventos ligados à academia e movimentos sociais, realizados na cidade de Salvador, no período de 2016 a 2018.

De agosto de 2016 ao primeiro semestre de 2018, percorremos vários eventos sobre temáticas envolvendo o objeto de estudo desta pesquisa, mas destacamos: V e IV Encontro de Lésbicas e Bissexuais da Bahia; Congresso Sobre o Pensamento das Mulheres Negras no Brasil; Campanha 16 dias de Ativismo pelo Fim da Violência Contra a Mulher; Lançamento do Livro "Executivos Negros"; Fórum Negro de Artes e Ciências; I e II Ciclo Internacional de Mulher Negra e Ancestralidade na Diáspora Latino-Americana; I Fórum Baiano da Diversidade no Mundo do Trabalho; Jornada do Pensamento Lésbico Contemporâneo e o I e II Seminário Lésbicas Negras em Pauta, como os que tiveram informações mais relevantes na construção deste artigo.

Os eventos mencionados abordam as temáticas relacionadas com estes marcadores, pela facilidade de encontrar mulheres pretas que se reconhecem como lésbica, o que seria complicado de localizar no ambiente organizacional. Conforme já abordado por Torma (2013), sendo reforçado pelos depoimentos das participantes dos eventos e desta pesquisa, o

ambiente organizacional pode ser visto como opressor, onde elas não se sentem à vontade para assumir sua orientação sexual.

Após essas vivências nos eventos, ficou ainda mais explícito a necessidade de falar sobre os desafios enfrentados pelas mulheres pretas lésbicas no mercado de trabalho em Salvador, além de ver como esse mercado de trabalho tem lidado com essa questão. Percebemos que ele deve atuar de forma estratégica, considerando que já há evidências que o preconceito e discriminação causam vários transtornos aos grupos vistos como minoria na sociedade(LIMA, 2015),inclusive, a esse que é o objeto de estudo desta pesquisa.Os resultados obtidos contribuíram para caracterizar os desafios enfrentados por elas neste contexto de exclusão e invisibilidade na vida profissional, conseqüentemente na vida social da mesma. Podendo ser utilizado de forma estratégica nas demandas de movimentos sociais e atingindo a vida dessas mulheres pretas lésbicas.

Para as ciências administrativas, essa pesquisa é de grande relevância na área de Gestão de Pessoas, a qual possui a função de fazer os seus colaboradores caminharem junto aos objetivos organizacionais,devendo estar atenta a essa realidade dentro das organizações. Desse modo,analisando a complexidade de marcadores sociais existentes podemoscontribuir diretamente para o desenvolvimento de Políticas de Recursos Humanos(RH)muito mais efetivas.

Durante todo desenvolvimento da pesquisa será utilizado o termo “preta” para caracterizar as mulheres afrodescendentes, ao invés do termo “negra” como consta em grande maioria das pesquisas já desenvolvidas sobre mulheres de origem africana. “A palavra negro vem do gregonekros e foi usada para nomear morte, que também originou o termo *Nekrotério*”(FAJARDO, ALLESITA, 2012, p. 345).

Conforme (AURÉLIO, 1985 apud KILOMBAGEM, 2015) consta: da cor preta, diz-se do indivíduo de raça negra, preto, sujo, encardido, sombrio, lúgubres, funesto, escravo. Podemos observar que significado da palavra foi idealizado a partir de ideias puramente pejorativo.

Essa lógica que, no Brasil, durante séculos associou africanos e seus descendentes à escravidão, foi responsável por transformar a palavra negro, que significa escravo, em sinônimo de africanos e afrodescendentes. Por isso, muitos deles (um número cada vez maior de) descendentes pessoas que foram escravizadas no Brasil,vem negando o termo negro, em favor de preto (KILOMBAGEM, 2015).

Mas é questionável identificarmos o porquê deste termo que carrega uma carga tão pejorativa se disseminou, inclusive entre os próprios pretos, dando nome a vários movimentos importantes de luta contra ao racismo, o mesmo autor esclarece.

Em Paris, por volta de 1934, surge o Movimento de Negritude, como uma forma de se reagir aos ataques racistas. Esse movimento tentou ressignificar, esvaziar a palavra “negro” de todo o seu caráter pejorativo, para convertê-la num termo positivo, e assim neutralizar o poder ofensivo da arma mais usual do racista: a linguagem (KILOMBAGEM, 2015).

Contudo, do ponto de vista de efetividade na relação de respeito com os pretos é possível ver que isso não teve grandes impactos.

O estudo dessas categorias possui importância na perspectiva da gestão pública, assim os equipamentos públicos terão base para trabalhar de maneira mais específica, a fim de desenvolver políticas públicas que realmente atendam as demandas sociais dessa população. É comum encontrar informações sobre mulheres, mulheres brancas, mulheres negras, e até mesmo sobre homossexuais em plataformas de pesquisa, mais especificamente, sobre mulheres pretas lésbicas no contexto organizacional, esse estudo pode ser pioneiro em chamar atenção para esse grupo específico.

Para a gestão da iniciativa privada, servirá como “*start*” na formação de RH’s estratégicos, pois observamos que precisam desenvolver uma ótica inteligente sobre diversidade no mundo corporativo, além dos responsáveis por comitês de diversidade e na criação de possíveis programas. Os desafios desse grupo poderão ser percebidos de forma mais clara e assim as demandas serão melhores atendidas. Fora a importância social e política, há uma justificativa pessoal. A autora da pesquisa fala exatamente deste “lugar de fala”, uma mulher preta lésbica, que possui suas origens ideológicas no movimento de mulheres, movimento de mulheres pretas e no movimento LGBT, que ao longo de sua trajetória profissional se viu posta, algumas vezes, em condição de inferioridade, pelo simples fato de ser uma mulher preta, assumidamente lésbica.

Este estudo tem como objetivo geral caracterizar os desafios enfrentados pelas mulheres pretas lésbicas no mercado de trabalho. Para isso estabelecemos os seguintes objetivos específicos: identificar os desafios enfrentados pela mulher preta lésbica no mercado de trabalho; apontar as consequências destes desafios; relacionar os fatores encontrados com o seu processo histórico e identificar os aspectos socioculturais que repercutem, atualmente, no contexto das pesquisadas.

Com o intuito de oferecer uma maior clareza sobre o tema abordado, os próximos capítulos tratarão dos temas utilizados para embasamento teórico da pesquisa: mercado de trabalho, políticas empresariais e diversidade, lésbicas pretas no trabalho e cotidiano, diversidade estratégica como vantagem competitiva.

2. MERCADO DE TRABALHO

Abordar a discussão sobre trabalho é pensar em vários aspectos da vida de qualquer ser humano. Os conceitos relacionados ao trabalho se relacionam desde sofrimento e tortura até a autorrealização do indivíduo, não há consenso entre os autores sobre a definição de mercado de trabalho. Segundo Toledo (1983, p. 40), “refere-se às oportunidades qualitativas e quantitativas de emprego em determinada região”.

As atividades laborais, em regra, têm seu ponto de partida na insatisfação.

A extração, criação, produção ou transformação delas decorrentes ocorrem porque há um estado de privação. As necessidades para cuja satisfação se trabalha originam-se em um aspecto de ordem biológica, segundo o qual o instinto de conservação do indivíduo e da espécie o impede a adquirir os meios de satisfazer suas necessidades vitais. No entanto, um ou outro aspecto, de ordem psicológica, faz com que o homem, no processo de satisfação de suas necessidades primárias, através dos frutos do seu trabalho, alcance sua auto-realização em alguma proporção (SCHOECK, 1985, p.10).

Na linguagem cotidiana, a palavra trabalho possui muitos significados, quase sempre conotando a ação do ser humano para sobreviver e realizar-se. Segundo Bueno (1988 apud KRAWULSKI, 1991, p.8) “trabalho é um termo masculino que, em sua forma substantiva, quer dizer: exercício, aplicação de energia física em algum serviço, numa profissão, ocupação, obra já executada, sofrimento, parto”. Já o termo mercado se refere ao local onde acontecem as negociações.

O mercado de trabalho é constituído da demanda (procura) de mão de obra pelas empresas e oferta de trabalho pelos indivíduos. Um lugar onde o conjunto de ofertas e demandas de emprego se confrontam e as quantidades oferecidas e demandadas se ajustam em função do preço, isto é, dos salários no mercado de trabalho (OLIVEIRA, 2007). Este, ao longo dos anos, passou por diversas transformações por conta das mudanças do modo de produção e estruturação das organizações. E as mulheres tiveram, historicamente, um importante papel, conforme exposto na introdução deste artigo. Elas são pioneiras desde o período das grandes lavouras. Fazendo um breve resgate, as mulheres nômade que eram responsáveis pelo cuidado de crianças, idosos e doentes também coletavam alimentos ao redor dos seus acampamentos e observaram que as sementes jogadas no chão germinavam e se transformavam em uma nova planta. A mulher foi a grande responsável pela “invenção da agricultura”. Essa que mais na frente será a força motriz de um país e que será foco de grandes soluções, como a Revolução Verde (1960), transformando totalmente o processo produtivo, assim como a Revolução Industrial. Esses processos proporcionaram

transformações boas no sentido de produtividade, porém extremamente danosas para os trabalhadores, incluindo as mulheres neste cenário de precarização das condições do(a) trabalhador(a).

3. POLÍTICAS ORGANIZACIONAIS E DIVERSIDADE

As políticas organizacionais compõe um conjunto de ações que vão nortear as práticas das organizações para alcançar seus objetivos. As mesmas, caso sejam bem planejadas e executadas de forma estratégica, impactam diretamente na produtividade da organização e em sua imagem perante o mercado. Segundo Cropanzano et al. (1997) as políticas organizacionais são classificadas em categorias. Uma dessas categorias de definições é a de natureza mais restrita, associa as políticas organizacionais aos comportamentos que são estrategicamente emitidos para, em curto ou longo prazo, maximizar tão somente os interesses dos indivíduos. Nessa categoria, enquadra-se, por exemplo, a definição de Mintzberg (1983 apud VALLE & WITT, 2001, p. 380) que define as políticas organizacionais como “ações que são inconsistentes com as normas da organização, são utilizadas em interesse próprio e são levadas a cabo sem levar em conta, e até mesmo às expensas, das metas da organização”.

Nessa linha, observamos organizações pelo mundo desenvolvem políticas internas que orientam e regulam os relacionamentos entre os funcionários da organização; com o intuito de proporcionar aos LGBTT's um ambiente de trabalho mais inclusivo e acolhedor, a fim de impactar na produtividade daquele colaborador e também na imagem da empresa quanto uma organização aberta à diversidade. Quando essa iniciativa não parte por livre e espontânea vontade das organizações, ela pode ser influenciada pelo órgão regulador, por exemplo, os sindicatos que criam comissões específicas para apurar casos de preconceito e discriminação no segmento de categoria em que atua.

Mas a questão chave é que estes valores, conforme definição de políticas organizacionais, devem estar alinhados com a cultura da organização, caso contrário, perde totalmente a sua efetividade. Um exemplo disso foi observado no IV Encontro de Lésbicas e Mulheres Bissexuais do estado da Bahia, ocorrido de 18 a 21 de agosto de 2016. Em uma das rodas de conversas, as mulheres comentavam sobre diversos temas que eram incômodos em suas vidas sociais. Na oportunidade, a questão de mercado de trabalho foi discutida entre elas. Uma das participantes trabalhava em um sindicato de São Paulo, e tinha como função fiscalizar as empresas daquele segmento com relação à promoção de diversidade, a mesma

relatou que isso era algo meramente de “fachada”, os colaboradores que as empresas disponibilizavam para fazer a capacitação, eram aqueles menos produtivos e menos influentes no grupo, ou seja, simplesmente para dizer que cumprem com a determinação do sindicato.

Portanto, foi possível perceber que nem sempre as organizações estão dispostas, verdadeiramente, a tratar das questões de diversidade no ambiente de trabalho, mesmo sabendo que questões como essas impactarão diretamente em sua produtividade. Não podemos deixar de salientar que grandes corporações já desenvolvem políticas e práticas ousadas, se comparado com tempos passados, sendo intocáveis assuntos como este no contexto das organizações. Os comitês de diversidade paramonitorar e melhorar o clima da diversidade é um exemplo, mas se esse não tiver alinhado com a cultura da organização, também não possuem efetividade.

No data 18 de janeiro de 2017, aconteceu o lançamento do livro “Executivos Negros” do autor e pesquisador da área de diversidade no mundo organizacional Pedro Jaime, o mesmo relatou a dificuldade enfrentada pelos comitês de diversidade de grandes empresas. O que seria política de RH, voltada para fazer esses grupos considerados excluídos sentirem-se melhores e denunciarem qualquer tipo de abuso sofrido, acaba não tendo efetividade. Visto que os membros do comitê relatam serem coagidos pela organização, corroborando com o relato da participante do ENLESBI, que comenta sobre as iniciativas das empresas estarem voltadas para “cumprir tabela”, e usar a diversidade como forma de melhorar a imagem da organização.

4. LÉSBICAS PRETAS NO TRABALHO E COTIDIANO

O trabalho é um valor importante nas sociedades contemporâneas, exercendo influência na motivação, satisfação e produtividade de trabalhadoras e trabalhadores. Apesar das atividades de controle, o desempenho organizacional depende das decisões e comportamentos daqueles que realizam o trabalho dos responsáveis pela administração de sua progressão. Podemos encontrar diversos conceitos para explicar trabalho, mas segundo Brief e Nord (1990) o único elemento que reúne os múltiplos significados é: uma atividade que tem um objetivo. O trabalho pode ser agradável ou desagradável, podendo até mesmo existir formas de violência.

Carrieri, Souza e Aguiar (2014) entendem que as violências relacionadas ao trabalho não se encontram desconectadas da realidade social e, muitas vezes, estas violências têm suas raízes na e pela ordem social estabelecida.

Calás e Smirchich (1999) defendem a expansão epistemológica dos estudos organizacionais, buscando com este projeto epistemológico expandir o estudo de diversos temas. Nesse sentido, vale ressaltar que, principalmente em relação às diferenças produzidas sobre a sexualidade, os estudos organizacionais brasileiros têm muito que avançar nesta expansão, pelo fato de que a maioria dos trabalhos sobre o tema está relacionado a *gays* (Carrieri, 2006; Garcia & Souza, 2010; Irigaray, 2007; Siqueira, Saraiva, Carrieri, Lima, & Andrade, 2009), havendo ainda poucos trabalhos sobre lésbicas (Irigaray & Freitas, 2011) e transgêneros (Bicalho & Caproni, 2012) (CARRIERI, SOUZA, AGUIAR, 2014, p. 80).

Os mesmos autores esclarecem que lésbicas não se sentem ouvidas ou incluídas nos movimentos LGBTTS, destacando que dar voz a esses sujeitos e mostrar as particularidades e as diferenças de cada um desses grupos em relação à violência vivida na sociedade e no trabalho é algo necessário. Holgate et al. (2012 apud CARRIERI, SOUZA E AGUIAR, 2014) enfatizam a importância de se utilizar diferentes níveis de análise quando estamos analisando as inequidades vivenciadas por minorias.

Segundo Catley (2005 apud CARRIERI, SOUZA E AGUIAR, 2014) afirma que a violência não se manifesta apenas por meio de agressões físicas, defendendo uma leitura atenta às violências estruturais que caracterizam o cotidiano dos ambientes de trabalho contemporâneos. Carrieri, Souza e Aguiar (2014) abordam em sua pesquisa duas vertentes para tratar da violência na sociedade e no trabalho: interpessoal e simbólica. A violência simbólica busca entender o nível macro social. Lavigne e Bourbonnais (2010 apud CARRIERI, SOUZA E AGUIAR, 2014) definem violência interpessoal no trabalho como formas de intimidação: uso de ameaças, assédio, comportamento vexatório, comentários verbais, ações ou gestos hostis ou indesejados que afetam a dignidade ou a integridade psicológica.

Violência é comum na vida cotidiana e profissional de mulheres pretas lésbicas com relação às formas de opressões sofridas. No I Seminário Lésbicas Negras em Pauta (2017) notamos o relato de uma palestrante sobre sua vivência como mulher, preta, lésbica e periférica, assim como em relação à gordofobia como forma de violação de direitos, nessas condições ela encontrou dificuldade para acessar espaços públicos, como transporte coletivo e educação. No mundo organizacional a experiência era ainda pior, a facilitadora falou já ter sido discriminada desde o processo de recrutamento e seleção até o seu dia a dia nas organizações, por ser mulher, preta, lésbica, gorda e periférica.

Vale acrescentar que é importante entender as opressões sob um olhar interseccional, mas não sob perspectiva hierárquica de opressões, para isso a escritora caribenha-estadunidense, poeta e ativista Audre Lorde, que se descrevia como preta, lésbica, feminista,

também “guerreira” e “mãe”, em seus escritos sobre questões de racismo, feminismo, sexualidade; ela traz a seguinte fala "pela minha pertença em todos esses grupos eu aprendi que opressão e intolerância da diferença vem em todas formas e tamanhos e cores e sexualidades [...]"(LORDE, 2009, p. 2).

Lorde (2009) identifica que não há possibilidade de pesar qual forma de opressão pesa mais, elas estão sincronizadas, e, além disso, possuem uma mesma origem, que é o racismo.

[...] Eu aprendi que sexismo (a crença em superioridade inerente de um sexo sobre todos outros e então seu direito a dominância) e heterossexismo (a crença na superioridade inerente de um modelo de amor sobre todos outros e então seu direito a dominância) ambos nascidos da mesma fonte como racismo - a crença em superioridade inerente de uma raça sobre todas outras e então seu direito a dominância [...](LORDE, 2009, p.2).

Isso também reflete claramente a situação da mulher preta lésbica no mercado de trabalho, onde estatisticamente mulheres, em geral, possuem remuneração inferior aos homens. Diante de um sistema sexista, mulheres pretas além de apresentar desvantagens por questões sexistas, sofrem ainda mais ocupando cargos inferiores, quando comparado aos homens brancos e até mesmo com homens pretos.

5. DIVERSIDADE ESTRATÉGICA COMO VANTAGEM COMPETITIVA

Diversidade é um assunto bem discutido na atualidade, principalmente, quando se trata de diversidade sob a perspectiva estratégica, como forma da empresa alcançar o seu objetivo, passando para seus clientes a imagem de que ela abraça a diversidade. Esclarece Pereira e Hanashiro (2007) que há pelo menos três vertentes de pensamento que definem a diversidade. A que concebe a diversidade a partir da identidade social, ou seja, das diferenças que há entre grupos de indivíduos (CROSS et al., 1992 apud PEREIRA, HANASHIRO, 2007); a segunda vertente concebe a partir das características particulares que diferem os indivíduos entre si que incluem as dimensões como *background*, personalidade e estilo de comportamento (KANDOLA, FULLERTON, 1994 apud PEREIRA, HANASHIRO, 2007); e a terceira defende a ideia de que a diversidade “refere-se a uma mistura em que são contempladas não só as diferenças entre indivíduos, mas também as suas similaridades” (THOMAS, 1996, p.6).

Saji (2005) ao analisar as ações afirmativas de acordo com o modelo empresarial, tendo como base as organizações norte-americanas, concluiu que elas não devem ser um exercício de sacrifício ou um investimento sem retorno positivo, e sim, devem ser concebidas como um ativo de grande “rentabilidade agregada”, pois além de se combater as desigualdades no mundo do trabalho, produz objetivamente a distribuição de riquezas e

recursos capazes de alavancar diversos segmentos da cadeia de interesses da rede corporativa. Uma prova desse movimento entre as grandes corporações foi a fala do Diretor Executivo (Chief Executive Officer-CEO) da empresa alemã Bayer, Sr. Theo Van der Loo, no I Fórum Baiano de Diversidade (2017), relatando que um CEO antigamente tinha o papel de deixar na organização apenas o legado financeiro, hoje, fala-se de três legados, o financeiro, social e sustentável.

No mesmo evento a respeito dessa mesma questão, Alessandro Bueno, representante da *Microsoft* Brasil, trouxe um conceito de diversidade, como uma maneira lucrativa, e relatou algumas ações da *Microsoft* neste sentido, para ele uma equipe diversa, quer dizer soluções diversas, ou seja, fora do padrão é o que o mercado pede, pois seus clientes são desse modo.

A gestão da diversidade com base na dissolução das diferenças é aquela que desenvolve práticas e políticas organizacionais ignorando as diferenças entre os indivíduos associadas à identidade social como raça, gênero, idade etc., são chamadas de “*identity-blind*” (KONRAD e LINNEHAN, 1995 apud PEREIRA E HANASHIRO, 2007, p.4). Na visão de Fleury (2000 apud SAJI 2005, p.26) o ganho da organização está na geração de valor, além das questões sociais: “administrar a diversidade significa adicionar valor à organização”, o referido autor analisa que este raciocínio impactará para o gerenciamento de relacionamento interno com os clientes e com a sociedade. Por consequência, irá ocasionar aumento de produtividade e penetração de mercado, uma vez que a diversidade presente na comunidade está representada na empresa com suas maiorias e minorias.

6. METODOLOGIA

Esta pesquisa possui uma abordagem qualitativa, pois serão analisados marcadores, experiências, sentimentos das participantes da pesquisa e impactos que não podem ser mensurados numericamente, que não se preocupa com representatividade numérica, mas sim com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Neste tipo de pesquisa objetivo da amostra é de produzir informações aprofundadas e ilustrativas: seja ela pequena ou grande, o que importa é que seja capaz de produzir novas informações (DESLAURIERS, 1991, p. 58).

A pesquisa tem natureza exploratória, pois objetiva gerar conhecimentos novos, até o presente momento localizamos poucas pesquisas dando este enfoque em mulheres pretas lésbicas no contexto organizacional, as que foram encontradas, fazem análises

separadamente como: mulheres no mercado de trabalho, mulheres negras no mercado de trabalho ou lésbicas nas organizações.

Por essa particularidade, também pode ser classificado com um estudo de caráter exploratório:

Tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. A grande maioria dessas pesquisas envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão (GIL, 2007, 40).

Teve como procedimentos a pesquisa bibliográfica realizada a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de *websites*.

O outro procedimento é a pesquisa documental, segundo Fonseca (2002) recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc. Afim de caracterizar alguns destes desafios das mulheres pretas lésbicas no mercado de trabalho, analisaremos documentos disponibilizados pelo Sindicato dos Trabalhadores Domésticos do Estado da Bahia (SINDOMÉSTICO).

Conforme Mattar (1996, p.48) “dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados, que estão catalogados à disposição dos interessados”. As fontes básicas de dados secundários são a própria empresa, publicações, governos, instituições não governamentais e serviços padronizados de informações de marketing.

Os dados secundários desta pesquisa foram obtidos através de pesquisas divulgadas pelo instituto Ethos, retrato das desigualdades de gênero e raça pelo IPEA, IBGE e outros, em relação aos índices que refletem a realidade social na qual está inserido o objeto de estudo.

De acordo com Mattar (1996) os dados primários são como aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisados, e que são coletados com o propósito de atender as necessidades específicas da pesquisa em andamento. As fontes básicas de dados primários são pesquisadores, pessoas que tenham formação sobre a pesquisa e situações similares.

Nesta pesquisa a coleta de dados primária ocorre numa abordagem informal, nos espaços de escuta, em eventos ocorridos na cidade de Salvador, no período de 2016 a 2018, onde se concentram mulheres autodeclaradas pretas e assumidamente lésbicas. Os

depoimentos das participantes foram obtidos através do aplicativo de mensagens instantâneas *Whatsapp*, as mesmas foram abordadas pessoalmente nos eventos, e questionadas sobre alguma barreira vivida pela condição de ser mulher preta lésbica, sob uma perspectiva interseccional. Então, para que as mesmas falassem à vontade, expressando em seu depoimento os sentimentos de maneira mais profunda, optou-se em pedir que elas enviassem um áudio via este aplicativo para prosseguirmos com a pesquisa. Este método permitiu que os discursos fossem mais livres, ou seja, sem aparas de limites no que se refere à estrutura das perguntas, se fosse uma entrevista; limites de opções, caso fosse um questionário semiestruturado, e até mesmo limite de linhas para responder. Considerando que para a técnica de análise de dados que adotamos, este foi o melhor percurso identificado.

A técnica de análise utilizada foi a do Discurso Coletivo do Sujeito (DSC), desenvolvido por Lefèvre, Lefèvre (2003) este é um discurso-síntese elaborado com partes de discursos com sentido semelhante, por meio de procedimentos sistemáticos e padronizados. O DSC possui como fundamento a Teoria das Representações Sociais, que permite agregar depoimentos sem reduzi-los a quantidades. São formas de conhecimento de uma realidade comum a um conjunto social.

As perguntas são estrategicamente compostas para que as respostas dos indivíduos constituam o melhor acesso possível às representações sociais. A realidade social é o próprio dinamismo da vida individual e coletiva. O DSC pretende responder a autoexpressão do pensamento ou opinião coletiva, ele é uma proposta de reconstrução de um ser empírico coletivo. Visando conhecer os desafios das mulheres pretas lésbicas no mercado de trabalho.

Os DCS formam um painel de representações sociais, a técnica consiste na análise do material verbal coletado em pesquisa. Deles serão extraídos as Ideias Centrais (IC), Expressões Chaves (ECH) (LEFÈVRE, LEFÉVRE, 2003).

As ECH's são pedaços, trechos do discurso destacados pelo pesquisador, nos quais se revela a essência do conteúdo do discurso. A IC é o nome que revela, descreve e nomeia, de forma sintética o sentido presente em cada resposta. O DSC é a reunião em apenas um discurso-síntese redigido na primeira pessoa do singular de ECH's que tem IC's semelhantes ou complementares, ou seja, conteúdos reunidos num discurso único, escritos na primeira pessoa do singular que produz no leitor um efeito de coletividade (LEFÈVRE, LEFÉVRE, 2003).

O conteúdo deste depoimento síntese é editado formando uma opinião coletiva, de uma pessoa coletiva. As representações sociais sobre o assunto são constituídas pelo DSC, e

com base nele é possível discutir sobre o motivo das pessoas terem tais pensamentos, bem como quais suas consequências e implantações práticas (LEFÈVRE, LEFÈVRE, 2003).

7. DIVERSIDADE NO MERCADO DE TRABALHO: DESAFIOS ENFRENTADOS PELAS MULHERES PRETAS LÉSBICAS

Nessa categoria tivemos como objetivo analisar os desafios enfrentados por mulheres pretas lésbicas no mercado de trabalho em Salvador, sob a ótica da gestão da diversidade que desenvolve práticas e políticas organizacionais ignorando as diferenças entre os indivíduos associadas à identidade social como: raça, gênero, idade etc., são chamadas de “identity-blind” (KONRAD, LINNEHAN, 1995 apud PEREIRA, HANASHIRO, 2007, p.4). Ao analisar os discursos foi possível localizar uma variedade de desafios que essas mulheres precisam enfrentar no dia a dia no mercado de trabalho, por conta do contexto intencional na qual a mesma está inserida.

DSC:

Eu sofro muito no trabalho, é complicado por ser mulher, com a pele negra, escura, retinta, cabelos crespos, lésbica, sapatão e bofinho.

Neste DSC fica explícito os desafios relacionados a sua cor/etnia e orientação sexual, é perceptível que as palavras escura e retinta³, utilizadas para caracterizar a cor de sua pele, dão ênfase que o sofrimento se intensifica de acordo com a tonalidade de sua pele, tornando seu desafio cada vez maior por essa questão.

A mesma lógica pode ser aplicada na questão da orientação sexual, quando elas utilizam a palavra lésbica, mas para descrever essa característica causam os termos sapatão e bofinho como também uma forma de caracterizar a intensificação do sofrimento e, conseqüentemente, seu desafio enfrentado no mercado de trabalho.

O fato de ser mulher é também incluso por elas como uma questão relevante que influencia para este sofrimento relatado desde a primeira fase do discurso. Sob um olhar interseccional é possível perceber que essas mulheres terão desafios relacionados à desigualdade de gênero, racismo e lesbofobia no mercado de trabalho.

O DSC a seguir reforça o desafio gerado por conta da cor de pele, além de trazer essa característica como um fato que gera privilégios em algumas ocasiões.

³ Palavra utilizada para caracterizar tons de pele mais escuros.

DSC:

Em alguns momentos sinto que sou privilegiado por ter a pele um pouco mais clara que as outras mulheres negras. Pude perceber em entrevistas de estágios na área industrial.

O discurso acima cita o processo de entrevista como um desses momentos, num setor que historicamente é habitado por homens, em sua maioria, brancos.

DSC:

É um tabu, sinto que algumas oportunidades não tive por isso. Porque é difícil, fico coagida. Por isso optei em não falar, mentir, não me sinto à vontade em falar minha orientação sexual.

Neste DSC as mulheres pretas lésbicas falam da sua dificuldade em conseguir falar de sua orientação sexual no seu ambiente de trabalho, por se sentirem coagidas, elas afirmam ser um tabu que significa situações ou fatos rejeitados ou discriminados por parte da sociedade, segundo o Dicionário Informal(2018). Conforme Torma (2013), e reforçado pelos depoimentos das participantes dos eventos e desta pesquisa, o mercado de trabalho é um ambiente opressor, onde elas não se sentem a vontade para assumir sua orientação sexual.

Os desafios relatados pelas mulheres pretas lésbicas apresentam um sentido de trabalho que significa sofrimento, como dito no primeiro DSC, remetendo a etimologia da palavra trabalho que vem do latim *tripalium* que significa castigo, sendo conveniente neste caso, pois para elas o trabalho acaba se tornando uma verdadeira “tortura” diária (BASTOS, PINHO, COSTA, 1995). O que é desvantajoso para as organizações, já que colaboradores insatisfeitos no trabalho têm baixa produtividade e pouca qualidade no serviço prestado conforme já discutido no referencial teórico desta pesquisa.

8. A DISCRIMINAÇÃO NO CONTRASTE VISUAL

Ainda em busca de caracterizar os desafios enfrentados pelas mulheres pretas lésbicas no mercado de trabalho em Salvador, analisamos alguns aspectos observados nos discursos

que estão relacionados à discriminação sofrida por elas referente ao seu fenótipo⁴. O qual é difundido culturalmente, caracterizando as lésbicas como aquelas que não conseguiram encontrar um marido ou esteticamente estão fora do padrão desejado de mulher. Segundo Lacombe (2006) é possível encontrar na Teoria *Queer*⁵ um termo específico para denominar as lésbicas masculinas: *butch*, para definir “mulheres que sentem-se mais confortáveis com estilos, códigos e identidades genericamente masculinas do que com àqueles femininos”(HALBERSTAMapud PAIM 2014, p.62). A partir disso observamos no seguinte DSC que este é mais um desafio enfrentado pelas mulheres pretas lésbicas no mercado de trabalho em Salvador.

DSC:

É ainda mais forte, quando é perceptível a orientação sexual na chegada, ou seja, bofinho!; parece que deixou de ser mulher e passou a ser o brother.

Neste DSC se dá ênfase ao aumento do grau de dificuldade quando há essa percepção da orientação sexual através do contraste visual. O que faz com que elas não sejam mais tratadas como mulheres e sim como um indivíduo do sexo masculino, caracterizado no discurso como “o *brother*” se tratando de relações cotidianas. Salientamos que nesta pesquisa não estamos analisando o caso dos homens trans com práticas lesbianas, e sim, somente mulheres cis⁶lésbicas.

DSC:

Eles acham que lésbicas têm que ser jogadas e feias, se vestem mal, tem que ser machão, ou seja. tem um estereótipo.

Os discursos reforçassem esse estereótipo padrão de mulheres lésbicas cobrado e definido pela sociedade. Por outro lado, as mulheres que não estão inseridas nesse padrão, sofrem discriminação aliadas com a questão do fetiche e da ideia perversa do estupro corretivo. De acordo com a coordenadora da Liga Brasileira de Lésbicas (LBL), Roselaine Dias (representante dessa entidade no Conselho LGBT), a violência é usada como um castigo pela

²O termo “fenótipo” (do grego *pheno*, evidente, brilhante, e *typos*, característico) é empregado para designar as características apresentadas por um indivíduo, sejam elas morfológicas, fisiológicas e comportamentais (SOCIOBIOLOGIA, 2008).

⁵ A Teoria *Queer* propõe o questionamento às epistemes (pressupostos de saber), ao que entendemos como verdade, às noções de uma essência do masculino, de uma essência do feminino, de uma essência do desejo.

⁶Cis é prefixo latino, abreviação para cisgênero, significa 'do mesmo lado'. A pessoa cis é aquela que reivindica ter o mesmo gênero que o que lhe registraram quando ela nasceu.

negação da mulher à masculinidade do homem, uma espécie doentia de cura por meio do ato sexual à força. A característica deste tipo de prática é a pregação do agressor ao violentar a vítima.

DSC:

Nas rodas de conversas no trabalho elas comentam: elas precisam é de um homem que pegue ela de jeito.

Neste DSC é possível perceber que a ideia perversa do estupro corretivo é evidenciada através da expressão “pegar de jeito”. As mulheres relatam ouvir esse tipo de comentário em rodas de conversano seu cotidiano de trabalho. Esse tipo de situação contribui para um péssimo clima organizacional. Segundo Maggioni et al. (2015, p.139) as relações interpessoais estão diretamente ligadas ao clima organizacional, pois quando não há uma boa interação entre as pessoas não existe uma união dos setores da organização, o que é um fator essencial para sua eficiência. Estes referidos autores no mesmo estudo consideram que esses tipos de situações ocasionam problemas para a empresa, como a queda na produtividade e para os clientes, afetando-os na medida em que a qualidade dos serviços não é satisfatória.

9. OS SOFRIMENTOS E SUAS SENSACIONES

Manter um bom ambiente de trabalho deve ser uma das principais tarefas de qualquer tipo de organização, para isso a organização deve ficar atenta aos aspectos relacionados ao clima organizacional. Coda (1993) afirma que o clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação aos diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização. Silva, Fernandes e Dandaro(2013) avaliam que quando a motivação entre os funcionários está baixa, seja por motivo de frustrações ou de insatisfação, o clima organizacional fica desfavorável. Segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT) (2009)a empresa deve ter programas preventivos, estabelecidos para manter um ambiente de trabalho seguro e saudável.

Nesta seção discutiremos alguns aspectos observados no DCS das mulheres pretas lésbicas que contribuem para o desequilibrado clima organizacional, causando um ambiente de trabalho desarmonioso que impacta na insatisfação das(os) colaboradoras(es). Muitos desses aspectos são consequências dos desafios enfrentados pelas mulheres pretas

lésbicas no mercado de trabalho, alguns já identificados nas seções anteriores, outros ainda não discutidos de forma tão aprofundada, mas já citado em outras partes do artigo.

DSC:

Ouvi diversas piadas, sofri assédios, assédios sexual, racismo e ouvi muitos comentários sem graça e desrespeitosos dos colegas heterossexuais, preconceituosos, lesbofóbicos e conservadores.

Neste DSC é identificada a ocorrência de assédio sofrido no trabalho, este que do ponto de vista da OIT (2012) está relacionado à dignidade e integridade do trabalhador, e não pode ser ignorado, dados da mesma organização apontam que as maiores vítimas de assédio no trabalho são mulheres e, conseqüentemente, elas podem sofrer mais em razão de determinadas convenções sociais e de sua condição empregatícia, muitas vezes, precária. Essa informação só fortalece a percepção obtida através do DSC acima.

As mulheres também caracterizam o perfil daqueles que as oprimem no ambiente de trabalho, elas relatam que são heterossexuais, o que remete aos desafios frutos da heteronormatividade, conforme Petry e Meyer (2011, p.195) tem o intuito de “regular e normatizar modos de ser, viver, os desejos corporais e a sexualidade de acordo com o que está socialmente estabelecido para as pessoas, numa perspectiva biologicista e determinista, ou seja, feminino/fêmea ou masculino/macho”. Elas também os caracterizam como preconceituosos, conforme Pinheiro (2011, p.218) “podemos conceber que o preconceito pode ser entendido como valores diversos, que consistem em juízos preconceituosos mediante representações que o sujeito tem sobre a realidade”. Relacionado com o perfil das participantes dessa pesquisa esses preconceitos apontados por elas são de várias naturezas, por morarem na periferia, por ser uma mulher gorda, por pertencer à religião de matriz africana, e outras já citadas nessa pesquisa. Dentre eles destacam a lesbofobia, uma forma específica de LGBTfobia (BORRILLO, 2001), especificamente, direcionada para as mulheres lésbicas.

Neste DSC acima buscamos destacar outro desafio: o racismo. Esse que aparece com mais intensidade em outros discursos, que Lorde (2009) define como uma crença em superioridade inerente de uma raça sobre todas outras e, então, seu direito à dominância.

DSC:

Ouço comentários racistas como: deveria alisar o cabelo para ficar com um aspecto mais limpo. Nega maluca, penteou o cabelo hoje?

Neste DSC acima fica muito evidente o desafio do racismo para essas mulheres pretas lésbicas, e até mesmo um crime previsto no artigo 140 do Código Penal, terceiro parágrafo. Caracterizado quando se ofende uma ou mais vítimas, por meio de “elementos referentes à raça, cor, etnia, religião e origem”(BRASIL, 1989).

Portanto, observamos que os desafios enfrentados pelas mulheres pretas lésbicas abordados nesta seção são de uma grande variedade, desde o local onde elas moram até suas características físicas. Todos os aspectos abordados fazem essas mulheres se sentirem constrangidas, coagidas e infelizes no seu ambiente de trabalho, impactando, mais uma vez, nos resultados da organização da qual fazem parte.

DSC:

Chamam de sapatona, roçona de maneiras pejorativas e esdrúxulas. Até dizem que é moda. Ouço em bate papos no trabalho, que sentem vontade de dá porrada em pessoas como eu.

Este último DSC chama atenção para a questão da violência fruto da lesbofobia, esse é um impactante desafio não apenas em seu cotidiano, conforme discutimos anteriormente neste artigo.

10. QUANDO NÃO MAIS SUPORTOU E SUAS FORMAS DE ENFRENTAMENTO

Os desafios analisados nas seções anteriores ocasionaram em alguns tipos de reações por parte das mulheres pretas lésbicas, como forma de revide e enfrentamento. Um fato relevante entre as pesquisadas é que nenhuma delas se reconhece como lésbica no seu trabalho. Todavia, os relatos mostram um cenário de sofrimento independente desse fato de relatar sua orientação sexual. Isso remete a questão da invasão de privacidade, já que a exposição aumenta em função da vulnerabilidade promovida pelas redes sociais.

Muitas empresas, ainda que não declarem, utilizam de forma estratégica as redes sociais nos seus processos de recrutamento e seleção. Souza Neto (2015, p.315) afirma que, “no Brasil, a utilização das redes sociais em processos de Recrutamento e Seleção (R&S) já é uma realidade”. O referido autor cita dados da pesquisa realizada pela empresa Robert Half, apontando que 46% dos gestores brasileiros afirmaram sempre verificar as referências dos candidatos em redes sociais.

No caso das mulheres pretas lésbicas essa ferramenta aparece como um instrumento de perseguição, é uma forma da empresa e dos seus colegas monitorarem a sua vida pessoal a fim de se certificar sua orientação sexual, levando-os depois a fazerem considerações

desrespeitosas acerca do tema. Considerações essas amarradas ao machismo, sexismo, patriarcado e outras formas de opressões. O DSC abaixo faz esta ilustração.

DSC:

Mesmo assim eles ficam querendo saber da minha vida pessoal e social, conspirando nas redes sociais. Algumas ocasiões eu brigo, e fico vista como agressiva e grosseira.

Conforme já abordado por Torma (2013), e apresentado em outras partes desta pesquisa, o local de trabalho é um ambiente opressor, onde elas não se sentem a vontade para dizer sua orientação sexual, portanto a tendência é elas tentarem passar o mais despercebidas possível, e quando reagem de forma mais ríspida são vistas como agressivas e grosseiras.

Durante a pesquisa foi possível identificar situações em que nestas investigações por parte das empresas e colegas de trabalho descobriram a orientação sexual delas. Segundo elas, os colegas utilizaram justificativas extremamente conservadoras, machistas, sexistas, patriarcais como: você não tem filho, não é casada, é muito independente, seu namorado nunca veio buscar no trabalho, você é muito bonita para estar sozinha, entre outras. O DSC a seguir materializa o que elas sentiram e ouviram após descobrirem sua orientação sexual.

DSC:

Quando todos souberam, causou um estranhamento, ficaram chocados, disseram que eu era gostosona para ser lésbica. Fui colocada para baixo, me senti exposta, passei noites sem dormir, não queria ter passado por isso. Fui colocada pra baixo, usaram isso para me diminuir.

Conforme discutido no item 9 deste artigo, há um fenótipo instituído culturalmente para as mulheres lésbicas, fruto de discriminação histórica, as quais são aquelas que não conseguiram encontrar um marido ou esteticamente estão fora do padrão de mulher desejada, tipificada no imaginário [adoecido] masculino. Neste último DSC apresentado elas ressaltam o estranhamento causado quando elas não estão dentro deste padrão, daí a expressão: “*eu era gostosa para ser lésbica*”. Essa expressão reforça esse entendimento equivocado.

Ao descobrirem sua orientação sexual elas relatam, através desse DSC, um péssimo impacto na sua vida pessoal, social e profissional.

DSC:

Então eu cansei dessas pessoas com este comportamento e atos, não acho justo, quero respeito. Tenho o direito de amar, ter meu relacionamento, minha companheira. Vou lutar, agradeço ao feminismo que me ajuda a persistir.

Tratando sobre formas de enfrentamentos neste DSC o feminismo aparece com uma espécie de arma ou refúgio, que lhe proporciona força para enfrentar aquela realidade. De acordo com Pinto (2010) o feminismo aparece como um movimento libertário, que não quer só espaço de poder para mulheres, mas sim uma nova forma de relacionamento entre homens e mulheres, visando liberdade e autonomia para decidirem sobre sua vida e seu corpo. Pelo perfil do objeto de estudo dessa pesquisa, ao falar de feminismo é necessário adotar a ideia de feminismo negro. Segundo Collins (2016) o pensamento feminista negro consiste em ideias produzidas por mulheres negras que elucidam um ponto de vista de e para mulheres negras. Sendo assim, faz-se necessária a ampliação de estudos que incluam essa temática.

11. E A CARREIRA?

No decorrer da pesquisa foi possível identificar que as mulheres pretas lésbicas são impostas aos variados desafios do mercado de trabalho, e que esses remetem a dolorosas consequências na sua vida pessoal e social. Nesta última seção, analisamos os impactos das barreiras vivenciadas pela mulher pretalésbica em sua carreira.

Com o evoluir do conceito de carreira ao longo dos anos diversos autores definiram diversas definições de carreira, mas (Arthur e Lawrence, 1984, in Caitano, A. e Vala, J. 2000, pág.424), referem que o conceito de carreira “implica na dinâmica do desenvolvimento da relação e entre a organização e o indivíduo”. Logo, a carreira representa um compromisso permanente entre as necessidades da empresa e os desejos expressos pelos membros e manifesta-se em decisões de recrutamento, formação, mudança e promoção (TERENAS, 2012, p. 3).

Com base no que já foi analisado nas seções anteriores através dos DSC's apresentados, pensar em um envolvimento entre as organizações e mulheres pretas lésbicas é um tanto complicado. Os diversos discursos só demonstraram a todo o momento que nesta realidade organizacional exposta pelas mesmas é bastante difícil desenvolver um dinamismo entre elas. Portanto, neste contexto aparenta ser muito desafiador para uma mulher preta lésbica pensar sua carreira dentro dessas organizações.

DSC:

Parece que não sou profissional, normal, qualificada, não tenho capacidade, não domino. Minha sexualidade se torna motivo para uma barreira, há uma relativização.

Notamos que elas relatam o fato de sua sexualidade se tornar uma barreira, quando se trata de sua vida profissional, independentemente de qualificação elas são subjugadas. Mostrando que a lesbofobia no ambiente de trabalho é estruturante na sua vida profissional.

DSC:
Não posso me prejudicar, pois tiro meu sustento de lá. Além da atual situação do país que está em crise.

Observamos que elas também expressam preocupação em se manter no emprego por questões de sobrevivência, e relacionam à atual conjuntura que o país está passando. Nestas condições é possível observar que as mulheres pretas lésbicas estão dispostas a enfrentar diariamente todos os desafios apontados nessas seções de resultados, em prol do seu sustento. Deste lugar de fala, é extremamente difícil se pensar em um planejamento de carreira, já que vão estar sempre esbarrando nas consequências fruto dos desafios de ser uma mulher preta lésbica no mercado de trabalho em Salvador.

12. CONSIDERAÇÕES FINAIS

De modo geral, as mulheres sempre foram de grande relevância para construção social e econômica do Estado, mesmo enfrentando diversos desafios para conseguir ter acesso ou se manter no mercado de trabalho. Na maioria das vezes, com jornada tripla de trabalho elas conseguem ser extremamente produtivas, em diversos casos, até mais do que os homens. A mulher preta, que até alguns anos atrás lutava pela sua liberdade, hoje já adentra as universidades, se qualificando, estando presentes em todas as áreas, das ciências humanas às exatas, e ocupando os espaços de poder com muito mérito. As mulheres lésbicas também estão adentrando as universidades e se qualificando, pois essas precisam estar três passos a frente a todo momento, pois sua orientação sexual será de grande relevância nas disputas do mundo organizacional.

Em contrapartida, as grandes organizações trazem um discurso de gestão para diversidade, este necessário para acompanhar o mercado que também é diverso. Por outro lado, durante o percurso desta pesquisa percebemos que entre os discursos de organização diversa e a prática de gestão da diversidade, pelo menos para mulheres pretas e lésbicas, há uma grande lacuna, dentro dela há diversos desafios interseccionais que devem ser

confrontados. Essa pesquisa se propôs a caracterizar os desafios enfrentados pelas mulheres pretas lésbicas no mercado de trabalho em Salvador, para isso começamos identificando os desafios. Os resultados apontaram que estes são de uma enorme variedade e intensificados de acordo com os marcadores sociais que perpassam pela realidade desta mulher, encontramos desafios como: ser mulher, ser lésbica, ser preta, ser periférica, ser gorda, ser jovem, ter traços negroides, ser das ciências exatas, ser uma lésbica feminina ou masculinizada, ser de alguma religião de matriz africana, entre outros que fazem parte de uma vasta interseccionalidade; dentre estes o ser preta e ser lésbica apareceram com mais intensidade. Posteriormente, sinalizamos as consequências destes desafios, os resultados apontam assédio, violência, além de racismo e a lesbofobia; em alguns momentos os casos de racismo aparecem de forma mais notória, pois é possível esconder ser lésbica, ao contrário de ser preta(o).

Diante disso, ao relacionar os fatores encontrados com o seu processo histórico, observamos que tratado resultado de uma construção sócio-histórica, isso ficou explicitado nos resultados quando os relatos dos DCS's mostram que as mesmas são levadas para um padrão construído de que mulheres são delicadas, que são casadas e seus maridos vão buscá-las no trabalho, dedicadas ao lar e não independentes, que precisam ter filhos, precisam manter um corpo e estética com base no padrão de beleza europeu e não com cabelos crespos. Por fim, tínhamos como último objetivo específico identificar os aspectos socioculturais que repercutem, atualmente, no contexto das pesquisadas. Então, percebemos de forma mais forte o racismo como resultado do processo escravista, o patriarcado como herança do sistema colonizador, além da objetificação desse corpo preto.

Por essa via, identificamos um dado não apontado, inicialmente, nos objetivos específicos, mas que merece ser observado, que é o impacto dos desafios enfrentados pelas mulheres pretas lésbicas nos resultados da organização. Este cenário de sofrimento no mercado de trabalho afeta de forma significativa em aspectos do clima organizacional e, conseqüentemente, redução e falta de qualidade na produtividade.

As consequências dos desafios e os sofrimentos relatados e apontados nos resultados poderiam ser minimizados, através de ações afirmativas e programas de diversidades realmente efetivos, que tivesse um papel preventivo, educativo e formativo para todos da organização. Além desse fator se faz necessário que a diversidade faça parte da cultura da organização, pois unidade não é diversidade.

Levando em consideração o fato que as mulheres lésbicas têm dificuldade de falar sua orientação sexual dentro da organização e a ampla análise sob perspectiva interseccional que a pesquisa se propôs a fazer, a metodologia adotada correspondeu às expectativas, pois seria um

tanto complicado fazer com que elas expressassem de forma tão livre e genuína a respeito de suas experiências no âmbito do mercado de trabalho, utilizando uma metodologia que limitasse ou categorizasse sua fala. Esse aspecto agravante pôde ser previamente observado através da revisão de literatura sobre lésbicas no mercado de trabalho, que já havia barreira e ausência de produção científica sobre mulheres lésbicas no âmbito do trabalho. Reforço essa informação da autora Caroline Torma (2013) e acrescentamos que em relação às mulheres pretas lésbicas não foram encontrados até o presente momento produções científicas, nem indicadores dessa categoria específica no âmbito do trabalho.

Sugerimos outras pesquisas empíricas que investigasse a percepção das organizações sobre a influência desse contexto interseccional na produtividade dos seus colaboradores, através de realização de grupos focais com gestores, principalmente, das organizações que possuem o discurso de gestão para a diversidade.

Consideramos que nenhum tipo de análise sob perspectiva de gestão de pessoas pode ser feita de forma isolada, sem levar em consideração o cenário de marcadores sociais e as interseccionalidades nas quais está inserido aquele colaborador, pois isso poderá ter sérios impactos na produtividade da organização.

Em nível de gestão pública, chamamos atenção que as mazelas sociais estão impactando nos resultados das organizações, sejam elas públicas ou privadas. Encontrando pessoas com dificuldade de permanecer e ingressar no mercado de trabalho, tal fato contribuiu para o surgimento de mais empreendedores por conta da necessidade, o que dentro da população preta é uma realidade cotidiana; resultando no aumento do mercado informal com pouca longevidade desses empreendimentos, já que não houve um planejamento.

Por fim, no cenário macroeconômico, a realidade descrita contribui para os índices de desempregos, redução do poder de compra e, conseqüentemente, menos dinheiro injetado na economia. Pode parecer contraditório se estamos falando de um grupo dito como minoria, mas se formos observar em nível de território local, Salvador é a cidade com mais pretas(os) fora de África, e segundo dados do IBGE(2010) as mulheres são maioria na Bahia, o que significa dizer que questões relacionadas às mulheres pretas sejam de grande relevância economicamente para o território. Portanto, o mundo organizacional precisa estar atento a essa questão.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Zenaide Gregório. Inquisição e homossexualidade na colônia. In: Simpósio Internacional de Estudos Inquisitoriais: História e Historiografia, 1., 2011, Cachoeira. **Anais...**Cachoeira: UFRB, 2011. Disponível em: <<http://www3.ufrb.edu.br>>. Acesso em: 20 mai. 2018.
- ÁVILA, Maria Betânia. Liberdade e legalidade: uma relação dialética. In: ÁVILA, Maria Betânia; PORTELLA, Ana Paula; FERREIRA, Verônica. **Novas legalidades e democratização da vida social: família, sexualidade e aborto**. Rio de Janeiro: Garamond, 2005.
- BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt B, PINHO, Ana Paula Moreno, COSTA, Clériston Alves. Significado do trabalho um estudo entre trabalhadores inseridos em organizações formais. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 6, p.22.
- BERGAMINI, C. W.; CODA; R. (Orgs.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.
- BORRILLO, Daniel. **Homofobia**. Barcelona: EdicionesBellaterra, 2001.
- BRAH, Avtar; PHOENIX, Ann. Ain't I A Woman? Revisiting intersectionality. **Journal of International Women's Studies**, Bridgewater, v. 5, n. 3, 2004. Disponível em: <<http://vc.bridgew.edu/jiws/vol5/>>. Acesso em: 08 dez. 2016.
- BRASIL. Lei nº 7.716, de 5 de janeiro de 1989. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L7716compilado.htm>. Acesso em: 03 mai. 2018.
- BRIEF, A. P., NORD, W. R. **Meaning of occupational work**. Toronto: Lexington Books, 1990.
- CAMPANHA 16 dias de Ativismo pelo Fim da Violência Contra a Mulher, 2016, Salvador.
- CAMPOS, Jéssica Lisboa, ALVES, Jéssica Luana da Silva. A invisibilidade da saúde da população LGBT: uma reflexão acerca da homofobia presente nos espaços institucionais de saúde. In: VII Jornada Internacional Políticas Públicas, 7., 2015, São Luís. **Anais...** São Luís: UFMA, 2015. p.7. Disponível em: <<http://www.joinpp.ufma.br>>. Acesso em: 20 abr. 2016.
- CARRIERI, Alexandre de Pádua; SOUZA, Eloisio MOULIN DE; AGUIAR, Ana Rosa Camillo. Trabalho, Violência e Sexualidade: Estudo de Lésbicas, Travestie Transexuais. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 1, 2014.
- CARVALHO, Maria Balbina et al. O imaginário organizacional das relações interpessoais. **Caderno de Graduação-Ciências Humanas e Sociais-UNIT**, v. 2, n. 3, p. 139-150, 2015.
- CICLO Internacional de Mulher Negra e Ancestralidade na Diáspora Latino-Americana, 1ed., 2 ed., 2017, Salvador.

CODA, R. Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH. **Revista do Instituto de Administração da USP**, São Paulo, n. 75, 1993.

COLLINS, Patricia Hill. Aprendendo com a outsider within: a significação sociológica do pensamento feminista negro. **Sociedade e Estado**, v. 31, n. 1, p. 99-127, 2016.

CONGRESSO Sobre o Pensamento das Mulheres Negras no Brasil, 2. ed., 2016, Salvador.

CROPANZANO, R.;HOWES, J.C.;GRANDEY, A.A.; TOTH, P.The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress.**JournalofOrganizationalBehavior**, v. 18, p.159-180, 1997.

DESLAURIERS, J. **Recherchequalitative- Guide pratique**. Montreal: McGraw~Hill,, p. 58, 1991.

DICIONÁRIO Informal. **Preconceito**. 2018. Disponível em: <<https://www.dicionarioinformal.com.br/diferenca-entre/tabu/preconceito/>>. Acesso em: 03 mai. 2018.

DOTOLI, Giovanni, NICOLA, AntonioAugenti, Selvaggio Mario. **La lengua, imetaforasfossilizadasen. Biblioteca Della Ricerca. 2009.**

ENCONTRO de Lésbicas e Bissexuais da Bahia, 4. ed., 2016, Salvador.

ENCONTRO de Lésbicas e Bissexuais da Bahia, 5. ed., 2017, Salvador.

FAJARDO, Messina; ALLESITA, Luisa. **Lexicultura/Frasecultura: metáforas fossilizadas en la lengua**", Giovanni Dotoli, Antonio Nicola Augenti y Mario Selvaggio (a cura di), *Actes des Cinquièmes Journées Italiennes des Dictionnaires/Atti delle Quinte Giornate Italiane dei Dizionari*. Italia.Fasano: Schena Editore, 2012, p. 345. Disponível em: <http://www.contrastiva.it/wp/?page_id=175>. Acesso em: 03 mai. 2017.

FERNANDES, Cláudio. "08 de Março — Dia Internacional da Mulher"; Brasil Escola. Disponível em: <<http://brasilecola.uol.com.br/datas-comemorativas/dia-da-mulher.htm>>. Acesso em: 12 jul. 2017.

FIGUEIREDO, Marília ZA; CHIARI, Brasilia M.; DE GOULART, Bárbara NG. Discurso do Sujeito Coletivo: uma breve introdução à ferramenta de pesquisa quali-quantitativa. **Distúrbios da Comunicação**, v. 25, n. 1, 2013.

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FÓRUM Baiano de Diversidade no Mercado de Trabalho, 1 ed., 2017, Salvador.

FÓRUM Negro de Artes e Ciências, . ed., 2017, Salvador.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CENSO Demográfico. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, 2010.

Disponível em:

<<https://www.ibge.gov.br/busca.html?searchword=mulheres&searchphrase=all>>. Acesso em: 03 mai. 2018.

INTRODUCTION to Occupational Health and Safety. **Bureau Internacional do Trabalho**, Genebra, 2009. Disponível em: <<http://www.ilo.org>>. Acesso em: 15 abr. 2018.

JORNADA do Pensamento Lésbico Contemporâneo, 1 ed., 2017, Salvador

KILOMBAGEM. **Preto é cor e negro é raça, será mesmo**. Salvador, fevereiro, 2015.

Disponível em: <<https://kilombagem.net.br/pensadores/artigos-textos/preto-e-cor-negro-e-raca-sera-mesmo/>>. Acesso em: 8 out. 2017.

KRAWULSKI, Edite. **Evolução do conceito de trabalho através da história e sua percepção pelo trabalhador de hoje**. 1991. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, p. 8, 1991.

LACOMBE, Andrea. De entendidas e sapatonas: socializações lésbicas e masculinidades em um bar do Rio de Janeiro. **Cadernos Pagu**, n. 28, p. 207-225, 2007. Disponível em:

<<http://www.scielo.br/pdf/cpa/n28/10.pdf>>. Acesso em: 29 abr. 2017.

LANÇAMENTO do Livro "Executivos Negros. 2017, Salvador.

LEFÈVRE, Fernando; LEFÈVRE, Ana Maria Cavalcanti. O discurso do sujeito coletivo: um novo enfoque em pesquisa qualitativa; desdobramentos. In: **O discurso do sujeito coletivo: um novo enfoque em pesquisa qualitativa; desdobramentos**. 2003.

LIMA, Santos Bruno. Formas de enfrentamento diante do preconceito e discriminação vivenciados por pessoas homoafetivas. **O portal dos psicólogos**, Lisboa, 2016. Disponível em: <<http://www.psicologia.pt>>. Acesso em: 26 mai. 2017.

LOPES, C. L. E. 8 de março, Dia Internacional da Mulher – Uma data e muitas histórias. Disponível em: <<http://www.ubmulheres.org.br/paginas/história>>. Acesso em: 18 de set. 2012.

LORDE, Audre. There is no hierarchy of oppression. In: LORDE, Audre. *I Am Your Sister: Collected and of AudreLorde*. New York: Oxford University Press, p. 219-220, 2009.

MAGGIONI, Alicia Ferreira, et al. O imaginário organizacional das relações interpessoais. **Ciências Humanas e Sociais - Unit**, Aracaju, v. 2, n.3, p.139, 2015. Disponível em: <periodicos.set.edu.br>. Acesso em: 29 abr. 2017.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

IPEA. **Retrato das Desigualdades de Gênero e Raça**. Brasília, 2014. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/retrato/indicadores.html>>. Acesso em: 03 mai. 2018.

OLIVEIRA, Sidinei Rocha. Mercado de Trabalho: múltiplos(des)entendimentos. In: XXXI Encontro da ANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br>>. Acesso em: 29 mai. 2017.

PAIM, Mariana Souza. **A noite tem mais luzes: considerações sobre a representação do desejo lésbico no romance de Cassandra Rios**. 86 f. 2014. Dissertação – (Mestrado em Estudos Literários), Programa de Pós-Graduação em Estudos Literários, Universidade Estadual de Feira de Santana, Feira de Santana, 2014. Disponível em: <<http://www.uefs.br/>>. Acesso em: 20 mai.2017.

PEREIRA, Jamille Barbosa Cavalcante; HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori. A Gestão da Diversidade: uma Questão de Valorização ou de Dissolução das Diferenças. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 2007.

PINHEIRO, Viviane Potenza Guimarães et al. Preconceito, moralidade e educação moral para a diversidade. **Revista Brasileira de Educação**, v. 16, n. 46, p. 215-233, 2011.

PINTO, Céli Regina Jardim. Feminism, historyandpower. **Revista de sociologia e política**, v. 18, n. 36, p. 15-23, 2010.

PETRY, Analídia Rodolpho, MEYER, Dagmar Elisabeth Estermann. Transexualidade e heteronormatividade: algumas questões para a pesquisa. **PUCRS Journals**, Textos & Contextos, Porto Alegre, v. 10, n. 1, p. 193-198, 2011. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/>>. Acesso em: 16 mai. 2018.

RODOLPHO PETRY, Analídia; ESTERMANN MEYER, Dagmar Elisabeth. Transexualidade e heteronormatividade: algumas questões para a pesquisa. **Textos & Contextos**, Porto Alegre, v. 10, n. 1, 2011.

SAJI, Genilda Sandra Madeira. **Gestão da diversidade no Brasil: apresentação de um modelo brasileiro**. 2005. Tese de Doutorado.

SCHOECK, Helmut. **Diccionario de sociología**. Barcelona:Herder, 4 ed., p. 730-731, 1985.

SEMINÁRIO Lésbicas Negras em Pauta, 1 ed., Agosto 2017, Salvador.

SEMINÁRIO Lésbicas Negras em Pauta, 2 ed., Novembro 2017, Salvador.

SILVA, Isabela Fernanda da. A inserção da mulher no mercado de trabalho brasileiro. **Etic-encontro de iniciação científica**, v. 8, n. 8, 2015.

SILVA, Kelly Fernanda da; FERNANDES, Vera Lúcia N. de Almeida; DANDARO, Fernando. Motivação como aumento da satisfação e melhoria de desempenho na empresa de materiais rodantes. **Verista Eletrônica “Diálogos Acadêmicos”**, v. 04, n. 1, p. 23-45, 2013. Disponível em: <<http://www.uniesp.edu.br/fnsa/revista/>>. Acesso em: 29 abr. 2017.

SOARES, Gilberta Santos; COSTA, Jussara Carneiro Costa. Movimento lésbico e Movimento feminista no Brasil: recuperando encontros e desencontros. **Rev. Labrys**, p. 20-21, 2011.

SOUZA NETO, Rômulo Andradede et al. Recrutamento e Seleção nas Redes Sociais: A Percepção dos Estudantes de Administração da UFRN. **Revista Organizações em Contexto**, v. 11, n. 22, p. 313-346

TERENAS, Nuno. O desenvolvimento da carreira. **Portal dos Psicólogos**, v. 10, 2012. Disponível em: <www.psicologia.pt>. Acesso em: 07 out. 2017.

THOMAS, R. R. Jr. **Redefining diversity**. Human Resource Focus, n. 4, v. 73, p. 6-7, 1996.
TOLEDO, F. **O que são recursos humanos?**. São Paulo: Brasiliense, 1983.

TORMA, Carolina Silva Lima. A lésbica no ambiente de trabalho: análise dos efeitos de ser lésbica nas organizações contemporâneas. 2013.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VALLE, M.; WITT, L.A. The moderating effect of teamwork perceptions on the organizational politics – job satisfaction relationship. **The Journal of Social Psychology**, p. 141, 2001.

WERNECK, Jurema. **Construindo a equidade**: estratégias para implementação de políticas públicas para a superação das desigualdades de gênero e raça para as mulheres negras. Rio de Janeiro: AMNB, 2007.